UNA VISTA SOBRE LA SITUACIÓN DEL GERENTE O "MANAGER" EN LA SOCIEDAD ACTUAL

José Ortega y Gasset

Conferencia en el congreso organizado por el British Institute of Management, sobre "The Contribution of Management to European Prosperity" y celebrado en Torquay en octubre de 1954. El texto corresponde al original manuscrito.

Tengo muchas dudas de que pueda interesar a ustedes lo que les voy a decir. Por esta razón me resistí a aceptar la honrosa invitación que el British Institute of Management me hizo para dirigir a ustedes la palabra. Yo no pretendo hoy decir a ustedes nada que les parezca inmediatamente práctico sino más bien al revés, poner a la vista cuestiones, como incitación a que ustedes mediten sobre ellas. Mi propósito es intentar presentar a ustedes una vista de la situación del gerente o manager en la sociedad actual. Pero no siendo yo gerente de nada ni habiendo vivido de cerca los problemas de este oficio, la vista que voy a ofrecer a ustedes está tomada desde el exterior, es la vista que puede tomar un transeúnte. Debo decir, sin embargo, que me parece un error el excesivo desdén con que nuestra época, obsesa con el especialismo, recibe las opiniones que sobre nuestras cosas surgen en un transeúnte. El transeúnte lo es casi siempre porque va a lo suyo, que es distinto de lo nuestro. Avanza enfocado hacia sus propios temas, con un aparato de conceptos formado en vista de ellos, con habitualidades de análisis que su ocupación continuada han decantado en él. Mas conforme sigue su ruta, mira de soslayo a uno y a otro lado y ve lo que ve en la perspectiva y con los reflejos de sus consolidadas preocupaciones, desde sus puntos de vista, distintos de los que iluminan al profesional. No tiene duda de que si el transeúnte es algo perspicaz, su visión externa viene a completar la interna que de nosotros mismos tenemos, liberándonos de la angostura de horizonte que nuestra profesión ha ido creando en nosotros.

Pero no voy ahora a describir o a esbozar esta opinión exterior de la ocupación de ustedes. Necesitaría más tiempo del que tengo a mi disposición. Realmente en esta reunión tengo muy poco que hacer y acepto con gusto el papel de ser la quinta rueda del carro. Se trata solamente, por tanto, de hacer en modo informal algunas consideraciones generales.

Vamos, pues, al asunto.

Hace trece años se publicó el estruendoso libro de James Burnham titulado *Managerial Revolution*. La obra se compone de una serie de exageraciones y casi todo en ella está desdibujado, pero si podamos todas sus exuberancias, queda en pie un diagnóstico que luego se ha repetido innumerables veces y que expresa una realidad, a saber, la situación excepcional del oficio de gerente o director de Empresa en la estructura de la sociedad actual.

Mas prefiero que no se confunda mi idea de cual es la situación excepcional del manager en la sociedad actual con las figuras exorbitadas de Burnham. A mi juicio se trata de un razonamiento muy sencillo. La producción -ni que decir tiene- y cuanto ella trae inmediatamente consigo -por ejemplo, el comercio- ha sido siempre una de las grandes dimensiones en la perspectiva de la vida colectiva. Pero historia quiere decir cambio y los cambios más decisivos suelen consistir no tanto en la aparición de novedades como en que las grandes y perennes dimensiones de la vida colectiva cambian su localización en la perspectiva, es decir, que una determinada actividad humana pasa de hallarse en segundo o tercer término a situarse en el primero. En la Edad Media eran guerra y religión las dos grandes ocupaciones situadas en ese primer término. Con esto no quiero decir solo que eran las más estimadas, sino que en la estructura efectiva de aquella sociedad el guerrero y el clérigo eran las piezas que articulaban la máquina o mecanismo de la sociedad. Pues bien, el hecho decisivo de que vamos a partir y que es de sobra patente, consiste en

que la producción es hoy la dimensión de la vida colectiva que se haya situada en primer término. No se trata tampoco, repito, de que sea la más estimada, sino que de hecho toda la vida colectiva funciona teniendo como eje de articulación la industria, el comercio y las actividades secundarias que ambas cosas traen consigo.

Las causas positivas de ello son de sobra notorias: la industrialización, combinada con el progreso de la higiene, ha hecho posible el crecimiento enorme de la población en Occidente durante los últimos ciento cincuenta años y la reclamación de un nivel de vida más elevado. Estos dos factores han permitido y obligado, a su vez, a que la industria se desarrolle velozmente en proporciones gigantescas.

Pero este fenómeno, que una dimensión de la vida pase a ocupar el primer término, no se origina solo en que esa actividad, por unas u otras causas, adquiera una importancia excepcional. La vida, tanto la personal como la colectiva, es un sistema de relatividades. En la vida, por desgracia, no hay nada absoluto. El hombre está condenado a vivir entre cosas relativas. Así en este caso acontece que la situación prominente de la producción en nuestro tiempo se debe no solo a que ella haya ganado en efectiva importancia, sino a que otras dimensiones de la vida la han perdido relativamente. En el siglo XVII gritaba Shaftesbury: *Liberty and letters!* Esto era en él la expresión de un deseo, pero este deseo resultó certero como los siglos XVIII y XIX se encargaron de probar. Libertad y cultura fueron ocupando el primer plano de la atención pública. A pesar del crecimiento enorme que la industria fue alcanzando en la pasada centuria, las cuestiones de libertad y las cuestiones de cultura -sobre todo en el continente- mantenían la producción en un segundo término. Pero hoy el grito de Shaftesbury suena como una voz extemporánea. Las gentes, en una u otra medida, se dejan arrebatar la libertad tranquilamente. Las dictaduras patentes o larvadas son un rasgo característico del presente. Las gentes se ocupan cada vez menos de las letras. La crisis grave del mercado del libro es otro de los rasgos que caracterizan a nuestro tiempo.

Otro ejemplo. La Universidad ha sido uno de los órganos viscerales en la vida de nuestros pueblos desde la Edad Media hasta fines del siglo XIX. Recuérdese lo que ha sido para la vida europea y especialmente para la vida francesa, la *Sorbonne*. No se trata solo de que esa institución gozase de un gran prestigio ornamental. No; se trata de que tenía un poder social enorme, hasta el punto de que el Estado tenía que contar con él. Pues bien, desde hace más de cuarenta años la *Sorbonne* no ejerce influencia alguna sobre la vida continental europea y ni siquiera representa un papel activo en la sociedad francesa. Esto no es de escasa importancia para comprender la actual estructura de Francia. En lo que va de siglo, la vida francesa fluye por cauces que no pasan por la *Sorbonne*. El poder espiritual que esta ejercía se ha desvanecido. Lo cual me recuerda el magnífico puente romano que hay en un amplio valle de España, cerca de Portugal. Desde hace siglos el río cambió de cauce y el puente se quedó en seco. Uno imagina que aquella magnífica construcción mira a sus pies y se pregunta: ¿Dónde diablos se me ha ido el río?

Con estos ejemplos no pretendo otra cosa que traer ahora a la memoria de ustedes cómo formas de actividad humana que eran antes fuerzas de primer término en la dinámica de la vida colectiva, se han debilitado. Esta debilidad no consiste en que, por ejemplo, los profesores de la *Sorbonne* y de las demás universidades continentales -me refiero a estas porque son las que mejor conozco- sean menos valiosos que los de otros tiempos. Probablemente el tipo medio de profesor actual conoce mejor su disciplina que la conocían sus predecesores de hace cien años. Por eso el síntoma es grave. A pesar de que los profesores universitarios son tal vez mejores, la Universidad ha dejado de ser un factor prominente en nuestra sociedad y vegeta en planos muy secundarios dentro de la vida colectiva. Y esto aparece aún más subrayado cuando vemos que, no obstante, algún Instituto de Investigación Científica ocupa la atención de las gentes, provoca su entusiasmo y logra la concesión de medios económicos extraordinarios. Esto acontece, por ejemplo, en Alemania con el Instituto Max Planck de Göttingen. Pero este, como algún otro que goce también de un prestigio hoy insólito, no es propiamente un instituto universitario, sino que en él

se investigan los problemas del átomo y ello con vistas al posible aprovechamiento de su energía, no solo para la guerra, sino para la producción. Es esta quien lo hace destacarse.

Todo ello nos hace ver cómo la colocación prominente de la producción en la vida colectiva procede no solo de haber crecido su propia importancia, sino que otras formas de actividad se han debilitado y no tienen hoy fuerza bastante para controlarla, quiero decir, para mantenerla a nivel con ellas. Estas son las que podríamos llamar las causas negativas de aquel fenómeno. Me interesaba aludir a ellas porque de ordinario solo se tiene en cuenta las positivas.

La fábrica, la casa de comercio, la agencia de propaganda, el servicio de transportes, son hoy los órganos principales del cuerpo social. Es de notar, en contraste con esto, la debilitación que sufre la familia. El hecho de que hoy casi todos los gobiernos se esfuercen en protegerla, demuestra que necesita auxilio, que padece astenia. Donde quiera -y me refiero sobre todo a las clases sociales que se llaman superiores- la vida familiar va siendo reducida al mínimo y ello, primariamente, por una razón económica que nos hace revivir con energía la etimología de la palabra. Las habitaciones tienen que ser pequeñas y el programa de vida dentro de ellas reducido, por la sencilla razón de que escasea al extremo el servicio doméstico, los criados -los *famuli*. Porque la palabra familia -tal vez de origen etrusco- no ha significado hasta hace a lo sumo dos siglos, padre, madre e hijos, sino los criados, los familiares. No parece fácil que se pueda contrarrestar esta volatilización progresiva de la familia. Más aquí tienen ustedes otro ejemplo de debilitación que contribuye a que fábrica, oficina y agencia hayan pasado a primer término en el organismo del vivir colectivo.

Más no basta que la producción haya adquirido ese rango en la perspectiva de la vida colectiva para que el oficio de gerente se encontrase en una situación excepcional. En la producción actúa el capital, sea particular, sea del Estado -como en Rusia-, y actúan los obreros. En los comienzos de la era industrial estos dos eran los elementos decisivos y no el gerente. La razón es clara: la industria naciente hacia del proceso de producción y distribución una labor bastante sencilla. Ni el número de los obreros era muy grande ni su actitud era permanentemente problemática. Las operaciones de fabricación no eran complicadas. Los mercados se abrían sin grandes competiciones ante el productor. De aquí que para dirigir una industria o una casa comercial, no fueran necesarias en la persona dotes extraordinarias, por lo menos, dotes muy especiales. El Consejo de Administración o el *Board of Directors* podía, sin gran dificultad, sustituir al gerente por otro. Hoy todas estas condiciones han variado. La producción -y recuerdo que empleo esta palabra en su sentido más amplio, es decir, abarcando todo lo que la producción trae consigo: comercio, propaganda, etc.- la producción implica hoy el empleo de técnicas sumamente complicadas, no solo la técnica de la fabricación, sino la técnica administrativa y la técnica económica que permite prever los cambios de la coyuntura. Por otro lado, la función de dar órdenes se ha hecho cada vez más difícil, porque el número de obreros es, con frecuencia, grande; porque su actitud es suspicaz y llena de reacciones negativas; porque su organización sindical es poderosa y de gran cohesión, de suerte que lo que pasa en otras empresas distantes repercute en la propia. También se ha hecho difícil la relación del gerente con el capital, porque este -repito, sea particular o del Estado- está malhumorado. En Europa, al menos, el capital ha perdido alegría y aun tal vez, no fuera del todo erróneo decir que ha perdido la fe en si mismo. Están ya lejos los tiempos en que el capital podía, sin que sus ilusiones fueran arbitrarias, esperar espléndidos dividendos. Hoy tiene normalmente que contentarse con muy moderada renta y, sobre ello, sufrir que la tributación la cercene todavía más. De modo que el gerente encuentra ante si la inquietud y frecuente indocilidad de los obreros y tras si, en su retaguardia, el mal humor del capital.

Todas estas alusiones a hechos elementales, que son de ustedes harto conocidos, tenían que ser enunciadas aquí porque creo que son tales hechos los que han dado al oficio de gerente una situación excepcional. Siempre, claro está, fue necesario que alguien dirigiese una empresa y diese órdenes; pero antes, digámoslo con una expresión deliberadamente exagerada, eso podía hacerlo

cualquiera en la mayor parte de las empresas. Hoy al complicarse en grado tal el proceso de producción, la figura del gerente ha tenido que adelantarse a primer término. Sin él nada puede marchar. Deprimido el capital, excitados los obreros, siendo forzoso el empleo de técnicas difíciles es todo viene a gravitar sobre la capacidad del gerente. Y así tenemos eso que hemos llamado su situación excepcional, en la presente sociedad.

En rigor, podía haberles ahorrado a ustedes todo lo que hasta ahora he dicho por que el sencillo razonamiento que al comenzar anuncié, puede formularse lacónicamente así: 1º, la producción se halla hoy en el primer término de la vida colectiva; 2º, dentro de la producción el gerente se ha convertido en el factor que está en primer término, que es la pieza principal, lo que los relojeros llamaban la rueda catalina. En este puesto de máxima eficiencia pero, a la vez, de enorme responsabilidad y -por qué no decirlo- de extremo peligro, el hombre que ejerce la gerencia de una empresa no puede menos de recibir sobre si todas las ventajas que la sociedad actual puede ofrecer, pero, al mismo tiempo, todos los impactos que de ella son emitidos.

Ahora vamos a intentar definir algunos de los caracteres de la sociedad europea actual que más especialmente afectan a esta ocupación de dirigir empresas, aunque -debo subrayarlo- tiene una relación distante con las cotidianas preocupaciones del director de empresa.

Pero al ingresar en este tema, que es el que me ha sido propuesto, tropiezo, desde luego, con una grave dificultad, a saber, que tengo de lo que es una sociedad, de lo que es propiamente social una idea muy diferente de las que, por cierto con gran vaguedad, suelen circular.

Tengo la convicción de que las sociedades europeas -llámeselas pueblos o naciones- se encuentran hoy en un estado anormal en cuanto sociedades y si se quiere diagnosticar en qué profundidades de su estructura radica el mal, es forzoso partir de una idea clara respecto a lo que es el fenómeno social y la sociedad. Esto me obliga a hacer algo que, al pronto, les va a parecer a ustedes demasiado inoportuno, a saber, dedicar un rato a las abstracciones de una teoría sociológica.

El más eminente de los sociólogos alemanes, que murió en 1920, Max Weber, consideraba que el fenómeno social consiste en el comportamiento de un individuo humano respecto a otro u otros individuos humanos. Lo esencial y distintivo de esta relación entre hombre y hombre es que al actuar cada uno de nosotros sobre otro individuo humano, sabemos que este va a reaccionar frente a nuestra acción según esta sea, lo cual nos obliga a anticipar en este comportamiento nuestro esa su posible reacción. La piedra, en cambio, no prevé nuestra acción y por eso su reacción no es propiamente una respuesta. De aquí que nuestra relación con la piedra no sea trato, *intercourse*. Según esto, el fenómeno social consistiría en las relaciones interindividuales y nada más. El análisis de Weber definía muy bien lo característico de la convivencia humana, pero la cuestión es si la sociedad y lo social no son más que relación entre los individuos, si no son más que convivencia.

Tomemos dos ejemplos de convivencia interindividual: la amistad entre dos hombres y el amor entre madre e hijo. En ambos casos se trata de que el individuo determinado que es él, que es la madre, ejecuta hacia otro individuo determinado e insustituible, el amigo, el hijo, un acto concreto que se le ha ocurrido en virtud de razones y motivos que le son propios; un acto, por tanto, que tiene para él sentido, que él entiende y cuya ejecución procede de su libre voluntad. Solo merece estrictamente el nombre de acción humana una acción que tiene estos atributos, a saber: 1º, que su proyecto se origine en nuestra persona; 2º, que, por tanto, eso que vamos a hacer sea para nosotros inteligible, y 3º, que su ejecución proceda originariamente de nuestra libre voluntad. Es probable que en este momento no vean ustedes claro qué es lo que con todo esto quiero decir, pero en seguida, espero, le va a ser a ustedes patente.

La relación entre amigos, entre madre e hijo, seria imposible si no se hablasen. Al hablar uno dice al otro lo que a él se le ha ocurrido y que, por lo mismo, tiene para él sentido, y lo hace porque quiere, porque tiene la voluntad de ello. Hasta aquí tenemos que el hablar es una acción humana,

personal e interindividual. Pero es el caso que para hablar ambos -los amigos, la madre y el hijo- no tienen más remedio que emplear una lengua. Ahora bien, esta lengua no es creación de ninguno de ellos y el usarla no. procede de su voluntad. He aquí, pues, que en estas relaciones tan típicamente interindividuales se intercala algo que viene a los individuos de fuera de ellos, y que emplean quieran o no. El uso de la lengua no es, pues, una acción estrictamente humana, según lo que hace un momento dijimos. Cada uno de nosotros encuentra ante si la lengua como algo que él no ha creado y que le es impuesto, quiera o no, si pretende comunicar con otro. ¿Quién ha creado la lengua, de qué voluntad ha emanado? Para responder con claridad a esta pregunta conviene que observemos otro hecho trivial en que la misma cuestión se hace más patente.
Si uno de ustedes acude a una reunión de personas que le son conocidas, va allí por razones que le son propias, por motivos personales suyos y va con la intención de hacer esto o aquello que tiene para él sentido. Sin embargo, notemos que al llegar al lugar de la reunión lo primero que hace es una cosa sobremanera extraña: toma la mano de cada persona que allí hay, la oprime, la sacude y luego la abandona. Es lo que llamamos saludo. El no tiene interés alguno en ejecutar este acto, no lo ha inventado él; más aún, ni siquiera lo entiende, lo único que sabe es que él no tiene más remedio que ejecutar esa sorprendente operación, aunque no quiera -nótenlo bien, aunque no quiera-, porque si deja de hacerlo aquellas personas ejercerán represalias contra él, por lo menos considerándole como un hombre mal educado e insolente. (Hace cincuenta años la represalia era, más enérgica: el hombre conocido a quien no saludábamos nos enviaba dos padrinos y nos retaba a duelo con sable, espada o pistola. No era, pues, una broma.) Aquí las cosas se presentan con superlativa claridad: al sacudir la mano del prójimo en el saludo, ejecutamos un acto que ni se origina en nosotros, ni lo entendemos, ni, por tanto, podemos originariamente quererlo. Lo hacemos porque no tenemos más remedio, porque nuestro contorno de convivencia nos obliga a ello y, por tanto, lo ejecutamos no como hombres, sino como autómatas, mecánicamente, lo hacemos porque los demás lo hacen y a cada uno de los otros le pasa lo mismo con los demás, uno de los cuales somos nosotros. Ningún individuo determinado, es decir, ninguna persona, ningún hombre es causante de este comportamiento, ni lo ha inventado ni lo ha querido. Como ustedes saben, esta es la hora en que ignoramos todavía cuál es verdaderamente el origen del apretón de manos. Existen varias hipótesis, varías teorías; pero esto es la prueba mejor de que nos es ininteligible mientras lo ejecutamos.
He aquí, pues, que al saludar nos sorprendemos ejecutando una acción que es ininteligible, que, por tanto, no puede provenir de nuestra voluntad y, en consecuencia, que no es, en sentido propio, humana. Lo hacemos porque se hace, porque los otros lo hacen, pero a cada uno de estos les acontece lo propio. Hechos de este tipo son los que llamamos "usos", y, a mi juicio, los "usos" son el fenómeno social básico. Pero el nombre "uso" oculta, más bien que hace resaltar, lo que es más importante en el "uso". Lo primero que con este vocablo pensamos es que los hombres imitan un cierto comportamiento, y que esto lleva a que ese comportamiento se generalice y al generalizarse se convierta en algo que nos es habitual: en una costumbre. Pero imitación y habitualización son solo los modos, bien que no los únicos, como un uso se constituye. Mas una vez que este se halla constituido, surge en él un atributo completamente nuevo y que no tiene nada que ver con la imitación y la habituación, las cuales últimamente dependen de nuestra voluntad. Podemos libremente suspender nuestra imitación y comportarnos en forma no habitual. Ese nuevo atributo, que es el decisivo, nos aparece bien claro en el momento en que intentamos comportarnos contra el uso. Al punto descubrimos que esto no se puede hacer impunemente, que nuestro comportamiento desusado nos acarrea dificultades. Estas dificultades serán, según cual sea el uso de que hablamos, de los grados más diversos.
Si uno de ustedes sale mañana a la calle vestido como un caballero de la Edad Media, es probable que sea conducido a la comisaría policíaca. ¿Por qué? Porque no es uso hoy vestir de ese modo y se sospechará que anda mal de la cabeza, lo que no es débil peligro para él. El atributo

decisivo de los usos es que ejercen sobre nosotros una presión coactiva. Es un error pensar que solo la ley, que solo el derecho establecido posee el carácter de coacción. Todos los usos la ejercen automáticamente y en esa coacción anónima de que nadie es responsable, consiste lo propiamente social. Porque tampoco es exclusivo de la ley que dispare su coacción sobre nosotros, aunque nosotros no la aceptemos e incluso aunque nosotros la ignoremos. Los usos establecidos nos oprimen mecánicamente sin contar con nuestra adhesión. Esto se ve claro si imaginamos que cada uno de los que acuden a una reunión social es, en el fondo de su conciencia, enemigo del saludo, por razones higiénicas o de otro orden. No obstante, todos se verán obligados a saludarse en la forma usual. Si quieren evitarlo tendrían que ponerse expresamente de acuerdo para eliminar el saludo, pero conste que esto supone esfuerzo y tiempo, y significa que ha llegado a constituirse un nuevo uso -el uso de no saludar con un apretón de manos-. Los usos tardan mucho en formarse y tardan mucho en caer en desuso y ser sustituidos. Y como la historia es más que nada la historia de los usos colectivos, de aquí que sea lenta, tardígrada. Homero cita como un proverbio ya viejo en su tiempo, que "los molinos de los Dioses -es decir, el destino histórico- muelen despacio". Esos molinos son los usos.

En todo momento, el individuo, la persona, vive prisionera en la trama inmensa de usos que su contorno humano mecánicamente le impone. Esto nos lleva a una idea de lo que es una sociedad que podría formularse así: sociedad es la convivencia de hombres sometidos a un determinado sistema de usos. Sin duda, ese sistema de usos, aunque muy lentamente, se va modificando con el tiempo. En cada momento observamos que ciertos usos están cayendo en desuso, es decir, que están perdiendo lo que les es más esencial: su validez o como yo prefiero decir, tomando el término del vocabulario jurídico, su vigencia, su poder coactivo automático. Viceversa, otros comportamientos están en todo momento adquiriéndola, haciéndose vigentes. Y como un comportamiento por muy generalizado que esté no es propiamente uso sino cuando ha logrado ese peculiar carácter que es la vigencia, será mejor que llamemos a los usos "vigencias" -*inforcements*. Cuando los usos son vigentes, ejercen sobre nosotros su presión impositiva. Más por lo mismo, viceversa, podemos recurrir a ellos como a instancias superiores que nos amparan -lo mismo que la ley. Sin tales instancias la convivencia humana sería imposible.

Entre los innumerables usos hay una clase de ellos que son los que ahora nos importan: los usos intelectuales, es decir, las opiniones reinantes. Esta expresión de la lengua vulgar -española, francesa y alemana- es sumamente certera. Hay, en efecto, en todo momento, un repertorio de ideas sobre el universo, sobre el hombre, sobre el Estado, sobre lo justo, etc., que, efectivamente, reinan y que reinan no constitucionalmente, sino dictatorialmente. Esas ideas efectivamente reinantes son las únicas que deberían denominarse "opinión pública". Cuando el Instituto Gallup investiga lo que las gentes piensan sobre un tema y nos hace saber que 60 por 100 piensan A y 40 por 100 B, es palmario que averigua lo que ciertos grupos particulares de una sociedad opinan. Pero la "opinión pública" no es una opinión particular, aunque sea esta aritméticamente la más frecuente. No me es posible detenerme en un estudio suficiente de lo que es la "opinión pública". Solo diré que ostenta los mismos atributos que los demás usos, y, por tanto, que mientras es un uso intelectual vigente no depende de que coincidan con ella más o menos individuos. Recuerden lo que dije hablando sobre el saludo, en el caso de que todos los asistentes a una reunión social fuesen íntimamente opuestos al saludo. Puede, en efecto darse y se ha dado el caso -bien que es un caso limite- de que una opinión pública conserve durante algún tiempo su vigencia, a pesar de que casi todos los individuos de una sociedad piensen de otra manera. El Instituto Gallup investiga el modo de pensar que las gentes tienen sobre temas superficiales y momentáneos, es decir, precisamente sobre temas acerca de los cuales no se ha formado una auténtica "opinión pública". La "opinión pública", en este sentido, constituye un estrato mucho más profundo; en rigor, el estrato básico que sustenta la estructura de una sociedad. Su investigación reclama métodos muy distintos de los empleados por el Instituto Gallup.

Pues bien, señores, cuando se pregunta cuál es el fondo social del management europeo la respuesta primera y más importante debería ser, a mi juicio, un diagnóstico del estado en que se hallan las vigencias que más afectan al proceso de producción. Por ejemplo, cuál es la efectiva vigencia actual sobre quién debe mandar y quién debe obedecer. Cuál es la opinión pública, de verdad vigente, sobre el derecho de propiedad y sobre la figura de sociedad que era, hasta ahora, la nación. Y sobre el Estado y sus límites. Y sobre el individuo frente a la colectividad.

Yo me permitiría recomendar a los managers: que no confíen demasiado en lo que vulgarmente se llama "opinión pública", porque esta es casi siempre superficial y mudadiza. En cambio, deben esforzarse en escrutar cuáles son las efectivas vigencias que en la sociedad donde viven -en su pueblo o nación- poseen efectivo poder impositivo, y que últimamente decidirán más allá de todas las variaciones de la llamada opinión pública.

Sin duda, en su labor cotidiana el manager tiene que ocuparse de problemas sumamente concretos: cuál va a ser el precio de las primeras materias en la temporada próxima; si los obreros van o no a pedir aumento de jornal; si los distintos departamentos de la empresa funcionarán con cohesión; si el capital apremia más o menos en la reclamación de dividendos; si se corre el peligro de perder un mercado concreto o si es posible ganar otro nuevo.

Es posible que hace cincuenta años, y salvas circunstancias muy singulares y momentáneas, ese repertorio de problemas concretos fuese lo único que debía interesar al manager. Pero hoy no creo que pueda ser así. En efecto, al tratar de entrever cómo es el fondo social sobre el cual se ejercita hoy la labor del management, tropezamos en seguida con la sospecha de que ese fondo social no merezca, sin reservas, ser llamado fondo; es decir, algo estable, firme, sólido, donde tranquilamente se puedan afianzar los pies. No se trata solo de que la estructura de nuestras sociedades europeas de hace cincuenta años haya sido sustituida por otra estructura de diferente forma, pero no menos estructurada, en cuyo caso el esfuerzo del manager consistiría simplemente en adaptarse a esta. La verdad es que las sociedades actuales -y no sólo las europeas- se hallan en un estado móvil, fluido; son, diríamos, materia líquida sobre la cual los pies no pueden alianzarse. Sobre la sociedad actual no se puede andar como sobre una tierra firme; sólo se puede nadar.

Agradecería a ustedes que al oír esto, como otras cosas que voy a decir, no se apresuren a clasificar de pesimistas o de optimistas mis apreciaciones. Con ello no se consigue más que nublar todo intento que hagamos para esclarecer un poco el estado presente de las cosas, que ya es de suyo complicado. Los que han dirigido las empresas europeas en los últimos veinticinco años aceptarán, creo, esta imagen mía de que no han andado, sino que han nadado; y sin embargo han conseguido, a la fecha en que estamos, algo prodigioso: la reconstitución de la producción en Inglaterra, Francia, Italia y aun en Alemania, no obstante su situación especial y extremadamente anormal. Por tanto, en el elemento liquido se puede trabajar y se puede avanzar. La cultura antigua, base de la nuestra europea, se inició en las costas griegas del Asia y especialmente en un grupo de hombres, ciudadanos de Mileto, que para discutir por vez primera en la historia humana problemas científicos solían reunirse no en tierra, sino en el mar, en un navío, y denominaron su asociación los *aei nautai*, los siempre navegantes. Sírvanos esto de símbolo.

Los que han conseguido esta casi milagrosa restauración de la producción europea –noten que no digo de la economía europea-, lo han logrado gracias a admirables dotes de energía, constancia, perspicacia y, sobre todo, sobre todo por haberse mantenido en actitad alerta. A mi juicio, esta actitud de alerta debe continuar porque en las sociedades europeas hoy nada es *going concern*. Y ello se debe a que las vigencias principales que constituían, que sostenían nuestras sociedades, han ido perdiendo vigor y algunas se han volatizado sin ser sustituidas. Conviene, sin embargo, hacer constar la diferencia entre Inglaterra y los pueblos continentales; una diferencia que comprueba muy claramente la realidad de ese concepto de vigencia expuesto a ustedes por mí con arriesgada brevedad. Pues acontece que es Inglaterra el país donde la transformación de las for-

mas sociales, la situación económica de las clases, por ejemplo, se ha modificado más profundamente sin que ello haya traído consigo perturbaciones ni turbulencias. ¿Cómo ha sido eso posible? Evidentemente porque ha podido ser hecho sobre el fondo inalterado de sus instituciones políticas tradicionales. Estas siguen gozando de vigencia en la vida colectiva de los ingleses y por eso en las vicisitudes del cambio ha podido constantemente recurrirse, con plena eficacia, a la instancia suprema de ciertos principios políticos. Esto no acontece en los pueblos continentales y es una de las dificultades con que tropieza la efectiva restauración de la vida europea. Las instituciones políticas que hoy ejercen la gobernación no viven asentadas sobre un cimiento firme de últimos principios vigentes y que se impongan por si mismos. Nada pone mejor de manifiesto lo que pueda haber de verdad en mi concepto de vigencia social como el hecho de que incluso el Estado, que una consideración superficial nos presenta como la vigente por excelencia, necesita también ser respaldado y afirmado por vigencias que existen difusas en el cuerpo social. Sin estas el Estado es solo una situación de poder que no cuenta con garantías de perduración. Por falta de aquellas vigencias difusas, las instituciones políticas viven más bien de un equilibrio inestable y precario que por el momento se ha producido entre fuerzas políticas dispares y antagónicas. Se puede precisar más y decir que viven porque no hay otras de recambio.

Este es uno de los fenómenos más característicos de nuestro tiempo. Las gentes -insisto en que me refiero al continente- no sienten entusiasmo o, por lo menos, satisfactoria confianza en el régimen bajo el cual viven, pero, al mismo tiempo, no vislumbran en el horizonte ningún otro sistema de instituciones que les sea una luminosa promesa. No era esto lo que en el pasado ha ocurrido. Cuando un régimen perdía, prestigio, surgía frente a él una nueva figura de gobierno que se elevaba sobre el horizonte como un ideal.

Esto daba lugar a revoluciones -momentáneas aunque siempre por si mismas lamentables- pero tras ellas el nuevo régimen aparecía instalado con plena vigencia. La causa de que la fuente de nuevos ideales políticos se haya secado, es probablemente esta: existe la espontánea tendencia a suponer que las posibles formas de gobierno son infinitas, de modo que cuando una se ha gastado otra surge cargada. de promesas. Ahora bien, esta creencia es errónea. Como todas las cosas humanas, las formas de gobierno posibles son contadas, y cuando un pueblo o un conjunto de pueblos como Europa tiene tras si una larga historia, hay gran probabilidad de que ha ensayado ya todas, de que ha experimentado ya, junto a sus ventajas, sus deficiencias y peligros. No es fácil, pues, que encuentre nuevas figuras de ideal político, al menos dentro de los limites nacionales. Claro que esto tiene una ventaja, a saber: que tras las experiencias del último cuarto de siglo se han hecho sumamente improbables las revoluciones.

Pero este mismo hecho de que no se entrevean nuevas figuras de régimen político debía haber bastado para consolidar los hoy establecidos en casi todos los pueblos del continente. Sin embargo, no ha sido así. En mi libro *La rebelión de las masas*, donde se habla de muchas otras cosas que no son las masas, hacia yo notar que el desprestigio del régimen democrático-parlamentario, tan acusado ya entonces -hace, pues, treinta años-, que él dio ocasión a los ensayos extravagantes y terribles que pronto habíamos de presenciar, se debía en gran parte a la incongruencia que existía entre aquellas instituciones, tal y como entonces eran, y los nuevos problemas que hablan surgido. En efecto, el proceso de producción y, por tanto, la economía de cada pueblo había comenzado ya desde algún tiempo atrás a depender constitutivamente de condiciones que trascendían las fronteras nacionales. De lo cual resultaba que para resolver problemas de área mucho más ancha que la nación no se contaba más que con los pequeños instrumentos que eran las instituciones nacionales. En estos treinta años se ha ido haciendo esto cada vez más patente y van siendo cada vez más numerosos los que en todos los países postulan instituciones supernacionales a la medida del gigantesco tamaño que han adquirido los problemas de la producción. Sin embargo, la idea de una economía europea está todavía muy lejos de constituirse en una vigencia a la cual quepa recurrir como a una instancia de efectos automáticos. Cada paso que en dirección

a ella se logre tendrá que ser dado por el esfuerzo de grupos, aunque cada vez más nutridos, al fin y al cabo grupos particulares. Mientras tanto seguirá ocurriendo lo que ha acaecido en estos tres últimos decenios: que el Estado nacional incapaz por si de dar una solución a los problemas económicos que sea saludable, natural y que, en cierto modo, marche por si sola, se ve obligado a intervenir en ellos violentamente para lograr pseudo-soluciones de carácter efímero que dañan el porvenir de la producción misma.

La idea de Europa, y especialmente la de una economía europea unitariamente organizada, es la única figura que hallamos en nuestro horizonte capaz de convertirse en dinámico ideal. Solo ella podría curar a nuestros pueblos de esa incongruencia desmoralizadora entre la amplitud ultranacional de sus problemas y la exigüidad provinciana de sus Estados nacionales. Imagínese cuál seria la situación de estos Estados si aquellos problemas que desbordan su capacidad fuesen encomendados a instituciones supernacionales, quedando ellos exonerados de la responsabilidad de resolverlos. Sin duda esto traería consigo un descenso de rango en los Estados nacionales, mas precisamente esto parece lo deseable, porque así quedarían ajustados a sus efectivas fuerzas, y su situación seria sana y limpia, y acabarían por recobrar el prestigio que hoy no tienen.

Pero todos, aun los que menos entendemos de estos asuntos, nos preguntamos si es, en efecto, posible unificar las economías nacionales. Cada una ha sido formada a lo largo de las vicisitudes históricas en función de la forma de sociedad que ha sido característica de Occidente: la nación. Su propio y peculiar pasado, su lugar geográfico, su geología gravitan sobre cada una de ellas. ¿Cómo es posible reducirlas a un común denominador? Nadie duda de que tarea tal es superlativamente problemática y difícil, pero seria deseable que nadie dudase tampoco de que es ineludible. Para emplear la frase que estos meses está de moda, digamos que no hay solución de recambio. Antes aludí con encomio y admirativamente al hecho de que muchos pueblos de Europa hayan conseguido a estas fechas reconstituir momentáneamente su producción. Pero hice la reserva de que eso no significa la reconstitución de sus economías. Aquel logro se debe a una serie de esfuerzos y auxilios anormales. Pero una economía no puede vivir de anormalidades, aunque estas sean ejemplares y dignas de toda alabanza. Lo importante no es que hoy se produzca con plenitud, sino la probabilidad de que mañana acontezca lo mismo. Y esa probabilidad no se conquista con soluciones de momento ni con esfuerzos heroicos, sino que es preciso resolverse a las grandes soluciones que penetran en la estructura profunda de la sociedad y modifican sus bases mismas. La estructura básicamente nacional tiene que ser sustituida por una estructura básicamente europea. Si no se intenta esto con energía, seguiremos con economías nacionales a la defensiva, que es la más triste y peligrosa actitud para una economía. Y hallándose hoy la producción misma en el primer término de la vida colectiva, dependiendo de ella todo lo demás, es de la nueva forma que se acierte a darle de donde pudiera esperarse la única política de gran formato, la única que puede salvar la existencia de Occidente.

Pero esta transformación no podrá lograrse si no se hace otra cosa que lanzar desde arriba este o aquel proyecto de gran apariencia en que se intenta unificar algún capitulo de la producción. No pretendo al decir esto restar importancia a esos nobles intentos, pero a mi juicio es desde abajo desde donde hay que empezar, quiero decir desde las empresas singulares. ¿Cómo? Aquí es donde veo yo la ingente misión histórica de los directores de empresa, misión que inevitablemente cae sobre ellos por la situación excepcional en que se han encontrado. Solo si los directores de empresa llegan a formarse una imagen, a la vez amplia y práctica, de cuáles son las condiciones elementales para una unificación de la economía europea y se resuelven a ir orientando la vida interior de sus empresas, en ese sentido podrá esperarse que el colosal cambio llegue a ser realidad. De aquí que sea tan oportuno el tema de esta reunión. Pero la contribución más eficaz de los directores de empresa y de los industriales aquí reunidos y representados sería hallar la manera de que, en reuniones primero locales y luego más amplias, continuasen trabajando en la aclaración de cómo es posible que las industrias nacidas, crecidas y modeladas bajo la vigencia de la

idea de nación como figura máxima de las sociedades vulgarmente llamadas "pueblos", podrían vivir en una organización económica que trascienda los limites nacionales. La labor es ardua y viene a caer sobre hombres, los managers, que están ya de sobra cargados de todos los conflictos que su industria particular plantea. ¿No es pedirles demasiado solicitar de ellos que además se formen una clara conciencia de aquella gigantesca transformación? Acaso lo es, pero se trata de una tarea que no cabe eludir: es su misión histórica. No son los políticos ni siquiera los teorizadores de la economía, quienes pueden preparar las bases para tan profunda reforma: son ellos y solo ellos.

Mas es posible que en muchos de ellos exista la resistencia a pensar en el proceso económico con una óptica supernacional. Porque acontece que mientras tantas otras vigencias han perdido eficacia en los pueblos europeos, la idea de nación, contra todo lo que podía esperarse, manifiesta durante estos años un vigor tenacísimo.

Yo quisiera invitar a ustedes a reflexionar un momento sobre este punto porque es a mi juicio el más importante que el fondo social presenta a la última eficiencia del management. Durante el siglo XIX todos los pueblos europeos han practicado el nacionalismo, es decir, que no se contentaba cada cual con ser nación, sino que pretendía dar a su nacionalidad la máxima expansión posible y en algunos casos incluso a dominar a otros pueblos.

Este nacionalismo expansivo orientado hacia el exterior, condujo a grandes controversias bélicas o diplomáticas entre las naciones que reiteraban sus odios y recelos. Es interesante observar que este odio y este recelo tenían su origen en la disputa por cosas concretas y precisas. No se olvide que en esta época se produjeron las luchas por las colonias y los mercados de exportación. Pero el carácter concreto de estas contiendas no impedían que los pueblos enfrentados se admirasen a causa de sus peculiares virtudes propias. Por ejemplo, se luchaba contra los ingleses, pero al mismo tiempo se les admiraba.

Este nacionalismo dirigido hacia el exterior finalizó con las dos grandes guerras últimas, pero le sucedió otra forma completamente peculiar y extraña que vivimos y padecemos en estos años. Ninguna nación europea pretende ya expandirse o predominar. Y, sin embargo, su actitud, respecto a las demás, es negativa. Cada pueblo vive encerrado en si, a pesar del evidentemente gigantesco intercambio mundial. Las mismas cosas que, por la fuerza de la situación, han de hacerse junto con los otros pueblos siguen siéndole, en último término, como ajenas a cada pueblo y resbalan sobre sus efectivos sentimientos. Este es un fenómeno para el que nadie estaba preparado: cada pueblo pretende hoy vivir conforme a su estilo propio y privado y siente que sus modos de vida tropiezan con los ajenos. Lamento tener que hacer esta afirmación, pero creo que debo decirlo. Hoy ningún pueblo admira a otro; por el contrario, se toma a mal y reprueba toda peculiaridad del otro pueblo, desde la manera de moverse hasta su modo de escribir y de pensar. Este hecho significa que el "nacionalismo hacia fuera" se ha transformado en un acobardado "nacionalismo hacia dentro" o, para usar una feliz expresión francesa, en un *nationalisme rentré*.

Nos encontramos, pues, en una extravagante situación; mientras por un lado se habla más que nunca -porque no puede ser menos ya que los problemas, queramos o no, obligan a ello- de acuerdos supernacionales y aun internacionales, por otro, cada pueblo se siente en su interior menos abierto que nunca a los demás.

Durante siglos la idea de Nación significó una magnífica empresa posible. Ante cada pueblo se abrían grandes posibilidades hacia el futuro. Pero hoy la nación ha dejado de ser eso. La Nación aislada no tiene porvenir cuando se entiende la idea de nación solamente en el sentido tradicional. Y. esta falta de porvenir reobra sobre la moral de los individuos en cada pueblo quitándoles brío, entusiasmo para el trabajo y rigorosa ética.

Añádase a esto que en los últimos años todos los demás pueblos del, mundo se han contaminado de este nacionalismo europeo, haciendo con ello más difícil todas las cuestiones internacionales; no parece exagerado decir que es este nuevo nacionalismo el máximo estorbo que las colectivi-

dades europeas encuentran para salir a alta mar. Porque a esto hay que aspirar, señores. Es preciso que los pueblos de Europa no se habitúen -y están corriendo el riesgo de ello- a contentarse con dar a sus conflictos falsas soluciones que sirven solo para salir del paso por el momento, pero que, en realidad, no hacen sino perpetuarlos.

Hay, en cambio, un factor social en el proceso de producción que en estos años se va haciendo, no me atrevo a decir que favorable, pero si que resueltamente se va haciendo menos desfavorable: me refiero a la actitud de los obreros. Es asunto sobre el cual solo puede hablarse con amplitud si el diagnóstico ha de ajustarse a la realidad y yo no tengo ahora tiempo para ello. No es solo la elevación en el nivel de vida del obrero ni la labor estimabilísima de los directores de empresa en lo que suele hoy llamarse *human relations* lo que ha modificado el temple hostil que hace cincuenta años predominaba en ellos. Más importante ha sido en esta mutación el contraste entre lo que han conseguido las experiencias radicales hechas en algunos países para invertir la situación de los elementos actuantes en la producción -capital y trabajo- y lo que han conseguido otros países sin necesidad de aquellas dramáticas experiencias. Este contraste ha producido en el obrero una concepción más precisa de cuáles son en todo régimen-capitalista o comunista- las condiciones de la producción. Este crecimiento de la conciencia económica en el obrero, que verosímilmente no hará sino perfeccionarse, es uno de los mejores augurios para el porvenir.

Pero me es inexcusable, antes de terminar, rozar siquiera el hecho que más grave presión ejerce hoy sobre las economías europeas -y no solo sobre las europeas-. Vivimos, en efecto, desde hace años bajo la terrible amenaza de una inmensa guerra. No es necesario hacer constar que mientras esa amenaza subsista, no cabe hablar de una auténtica restauración en las economías nacionales ni aun en el caso de que estas fuesen de algún modo unificadas en el gigantesco organismo de una economía europea. Comprenderán ustedes que yo no voy a pretender pronosticar si esa guerra tendrá lugar o no. El número de personas que la creen inevitable, o por lo menos suficientemente probable, es de sobra crecido para que los Estados se vean forzados a su preparación. No voy a decir nada sobre esta posibilidad de una guerra por la sencilla razón de que desde un punto de vista general no hay nada que decir. Me interesa más llamar la atención de ustedes sobre la posibilidad contraria. Es ya sorprendente no solo la perduración de esa amenaza de guerra, sino que, mirando al porvenir, no entrevemos cuándo ni cómo esa amenaza va a cumplirse, de suerte que lo que en verdad vemos es solo una prolongación indefinida de la amenaza como tal. Esto lleva a algunos, que no son pocos, a pensar que esa guerra inminente no acontecerá nunca, y ello no por azar o accidente, sino por la razón mis sustantiva, a saber: porque la guerra se ha hecho imposible a si misma. Las nuevas armas son de tal potencia que con ellas la guerra deja de ser guerra y se convierte en total destrucción. Repito que esto no es sino la otra posibilidad con que hay que contar. Ahora bien, esta posibilidad -la muerte de la guerra- sería algo completamente nuevo en la historia humana.

Y cualesquiera sean los grados de su probabilidad, convendría que se fuese meditando sobre ella porque se tratarla de una situación sin precedentes cuyas consecuencias, que yo sepa, no se han representado todavía los hombres. Imaginemos por un momento que esa posibilidad se convirtiese un día de estos en una notoria realidad. El júbilo de las gentes seria enorme. Por uno de sus lados, la guerra ha sido siempre una de las mayores pesadillas que han atormentado la existencia humana y he aquí que, súbitamente, esa forma terrible del destino se desvanecía. La contienda permanente entre pacifistas y belicistas quedaría eliminada. Muy bien; pero esa sería la ocasión excelente para reflexionar un poco sobre lo que la guerra ha sido en la existencia. humana. Y entonces. aparecería a nuestros ojos con plena claridad que la guerra no es una herencia de la vida animal -los animales no son guerreros- ni un instinto morboso que en nuestra especie hubiese surgido, sino que la guerra fue un invento humano. De este invento, como de casi todos los inventos, se ha abusado empleándolo muchas veces con trágica frivolidad. Pero el abuso es siempre el parásito de algo que tenía sentido, aunque en este caso el sentido fuese terrible.

La guerra, contemplada en su conjunto, como el hecho enorme que ha torturado la historia humana, ha sido, en efecto, un recurso extremo, y porque ha habido siempre conflictos entre los pueblos, que no admitían una auténtica solución, tuvieron los humanos que inventar el instrumento inhumano de la contienda.
Mas he aquí que ahora se presenta la posibilidad de que ese instrumento se haya anulado a si mismo, que la guerra sea imposible. ¿Cómo van a resolverse los conflictos que hasta ahora no tenían y que aun hoy no tienen solución? Es evidente que la humanidad se encontrarla, en esta hipótesis, urgentemente comprometida a movilizar los cerebros para inventar principios que sustituyan a la guerra, soluciones para lo que hasta ahora no tenía solución.
Por eso, señores, no bastaría, en el caso de esta posibilidad, con sentir júbilo. Hay obligación de ver con perfecta claridad el tremendo problema que surge tras de la posible muerte de la guerra.
Y no se trata de un tema académico que despierte la fruición intelectual de temperamentos teóricos. Porque en cierto modo y grado, es una realidad que está ya ahí. Pues no hace falta decidir si la guerra es ya imposible. Basta con advertir lo que parece incuestionable, a saber: que es ella tan difícil que prácticamente no se admite por ningún país la resolución de suscitarla. Y esto trae consigo lo que yo más temo y a que por otros motivos antes aludí: a que se habitúen las naciones a no resolver los problemas, a que estos se perpetúen y a que la amenaza de guerra continúe indefinidamente gravitando sobre la vida colectiva. No creo que haya cosa que pueda afectar e interesar más a los hombres que directamente conducen el proceso de la producción sino -lo repito- esa perpetuación de los problemas fundamentales, tanto económicos como políticos, que sufren actualmente nuestros pueblos europeos.
Trátase, por tanto, de un grandioso proyecto. La paz -no esta o aquella pequeña paz como tantas que la historia conoce, sino la paz como forma estable, acaso definitiva, de convivencia entre los pueblos- no es un puro deseo, es una cosa y, por tanto, como tal necesita ser fabricada. Para ello es menester encontrar nuevos y radicales principios del derecho. Europa ha sido siempre pródiga en invenciones. ¿Por qué no hemos de esperar que también consiga esta?